

Olli Wimmer

**PEREHDYTYSKANSIO KOTIMAILMA SUOMI OY:LLE**

## **PEREHDYTYSKANSIO KOTIMAILMA SUOMI OY:LLE**

Olli Wimmer  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Liiketalous  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Johtaminen ja organisaatio

---

Tekijä: Olli Wimmer

Opinnäytetyön nimi: Perehdytyskansio Kotimaailma Suomi Oy:lle

Työn ohjaaja: Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2014

Sivumäärä: 36 + 5

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia perehdytyskansio toimeksiantajan, Kotimaailma Suomi Oy:n, uusien työntekijöiden perehdytyksen tukimateriaaliksi. Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän ammattiharjoittelun aikana toimeksiantajayrityksen palveluksessa, kun paikallisen henkilökunnan kanssa syntyi keskustelua tarpeesta perehdytyskansiolle. Kotimaailma Suomi Oy:n johto innostui myös aiheesta ja toivoi, että perehdytyskansio toteutetaan siten, että yritys voi käyttää produktia hyödykseen kaikissa Suomen toimipisteissä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Kotimaailma Suomi Oy, on valtakunnallinen huoneistohotelliketju, joka tarjoaa väliaikaisia huoneistomajoituksia asiakkailleen. Kotimaailma Suomi Oy on perheyritys, jonka toimitusjohtaja Hans Ekholm perusti vuonna 2007. Yritys toimii tällä hetkellä Helsingissä, Lappeenrannassa, Turussa, Tampereella sekä Oulussa työllistäen noin 15 vakituista työntekijää sekä siivoja ja harjoittelijoita. Elokuussa 2013 Kotimaailma aloitti laajentumisprojektin franchising-ketjuksi, jonka tavoitteena on avata toimipiste jokaiselle yli 30 000 asukkaan paikkakunnalle Suomessa. Perehdytyskansion avulla toimeksiantaja voi myös helpottaa uusien toimipisteiden henkilökunnan perehdytystä jatkossa.

Opinnäytetyön teoriaosuus laadittiin alan lähdekirjallisuutta ja tekijän omakohtaisia kokemuksia hyväksikäyttäen. Raportissa käydään läpi perehdyttämisen merkitys, lainsäädäntö, suunnittelu, työnopastus, selostus produktin laatimisesta sekä perehdytyksen onnistumisen seuranta ja työn hyödyntämiseksi tarvittavat toimenpiteet tulevaisuudessa.

Työn produktin tavoite oli luoda uudelle työntekijälle valmis tietopohja, jolla helpotetaan yleisperehdyttämisen osuutta ja jonka avulla uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi työyhteisöön ja ymmärtää organisaation tavat toimia. Toimeksiantajalla ei ollut merkittävästi dokumentoitua tietoa entuudestaan, joten tiedonkeruu suoritettiin pääasiassa henkilökuntaa haastatteleamalla, jolloin produktiin saatiin valittua kaikista olennaisimmat asiat sekä runsaasti työkokemuksen tuomaa hiljaista tietoa. Produktin ulkoasu suunniteltiin visuaalisesti miellyttäväksi sekä kevyeksi, jotta perehdytyskansion tietosisältö olisi helppo sisäistää eikä tietomäärä tuntuisi liian raskaalta. Produktille asetetut tavoitteet saavutettiin ja tuloksena syntyi tiivis ja helppolukuinen kokonaisuus yleisperehdyttämisen tukimateriaaliksi.

---

Asiasanat:

Perehdyttäminen, työnopastus, henkilöstökoulutus, työpaikkakoulutus, mentorointi.

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme of Business Economics

---

Author: Olli Wimmer

Title of the thesis: Induction training folder for Kotimaailma Suomi Oy

Supervisor: Terhi Mustakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014    Number of pages: 36 + 5

---

The aim of this thesis was to devise an induction training folder for the client company, Kotimaailma Suomi Oy, to assist the induction of new employees. The demand for the thesis arose in discussions with the local staff during the author's internship in the client company. The topic was well received by the client company's board of directors and it was also requested that the product of the thesis would be made applicable for all Kotimaailma locations in Finland.

The client company, Kotimaailma Suomi Oy, is a nation-wide accommodation-chain, offering temporary accommodations for their customers. Kotimaailma is a family-run business which was founded by CEO Hans Ekholm in 2007. The company has branch offices in Helsinki, Lappeenranta, Turku, Tampere and Oulu at the moment. Kotimaailma started a franchising project in August 2013 with the consequence of expanding to all cities in Finland with more than 30 000 inhabitants. With the help of the job induction folder, Kotimaailma can also assist the induction of new employees working at the new possible locations opened in the future.

The theoretical background was based on the professional literature of Human Resources Management and the author's personal work experience. The theory consisted of the principles of job induction training, the legislation, planning and monitoring of induction, a narrative of how the product was devised and the procedures needed to run the staff training programme successfully in the future.

The aim of the product was to create an induction support material to establish a foundation for learning covering the basics of general induction. With the help of the product, new employees feel welcomed into the company and learn all the important in-house policies. The client company did not have a significant amount of documented information beforehand so the acquisition of information was conducted with the assistance of employee interviews. The layout and appearance of the product was planned to be visually appealing and easy-to-read so that the information would be easier to assimilate for the new employee. The aim of the study was achieved and the product ended up being a well-rounded and easy-to-read support material of induction for future employees entering the company.

---

Keywords:

Induction training, orienteering, staff training programme, recruitment, mentoring

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tausta ja tavoitteet .....	6
1.2 Toimeksiantajan esittely .....	7
1.3 Keskeiset käsitteet .....	8
2 PEREHDYTYKSEN MERKITYS .....	9
2.1 Perehdytyksen lainsäädäntö .....	10
2.1.1 Työsopimuslaki .....	11
2.1.2 Työturvallisuuslaki .....	11
2.1.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä .....	12
2.2 Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt .....	13
2.3 Perehdytyksen toimijat ja perehdytyskonsepti .....	14
2.4 Perehdytysjakson kesto .....	16
2.5 Perehdytyksen suunnittelu .....	17
3 TYÖNOPASTUS .....	20
3.1 Työnopastuksen haasteet .....	20
3.2 Työnopastuksen suunnittelu .....	21
3.3 Työnopastuksen toteutus .....	22
4 PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN .....	25
4.1 Produktin julkaisumuoto .....	25
4.2 Typografia .....	26
4.3 Tekstiosuuksien ilmaisutapa .....	26
4.4 Visuaalinen ulkoasu .....	27
4.5 Tekstisisällön tiedonkeruu .....	27
4.6 Produktin rakenne .....	28
5 PEREHDYTYKSEN SEURANTA .....	29
5.1 Perehdytyksen tarkistuslista .....	29
5.2 Kehityskeskustelu ja perehdytyksen palautelomake .....	30
6 POHDINTA .....	32
LÄHTEET .....	35

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Vanha kansansanonta ”kukaan ei ole seppä syntyessään” pitää tänäkin päivänä paikkansa, koska käytännössä kaikkiin työtehtäviin tarvitaan perehdytystä, oli sitten kyse kaupan kassatyöntekijästä tai pörssi-yhtiön toimitusjohtajasta. Jokaisessa työpaikassa ja työtehtävässä on omat erikoispiirteensä. Yritykset käyttävät työkaluinaan toimialansa räätälöityjä ohjelmistoja, joihin ulkopuolisilla on lähes mahdoton omata asiantuntevuutta. Käytössä olevien erikoistuvien työkalujen lisäksi kaikkien yritysten arvot, päämäärät ja toimintatavat ovat yrityskohtaisia toimialasta riippumatta. Uuden työntekijän tulee oppia ja omaksua yrityksen käytännöt ennen kuin hän voi taitaa työnsä. Kirjoittajan henkilökohtaisten kokemusten pohjalta perehdytystä voisi kuvailla äärimmäisen tärkeänä, mutta usein huonosti organisoituna ja toteutettuna prosessina työpaikoilla; perehdytys hoidetaan kiireisesti rutiinitehtävien ohella ja tietoa jaetaan ripotellen, epäloogisessa järjestyksessä. Puutteellisen perehdytyksen seurauksena uudelle työntekijälle voi jäädä sekava kuva asiakokonaisuuksista sekä niiden välisistä yhteyksistä; täten työntekijä ei voi toimia työssään tehokkaasti ja oppimista tapahtuu jatkossa ainoastaan tehdyistä virheistä oppimalla. Työnantajan vastuu perehdytyksessä on täten ratkaisevassa osassa.

Opinnäytetyön toimeksianto sai alkunsa kirjoittajan ammattiharjoittelun aikana toimeksiantaja-yrityksen palveluksessa, kun työtoveri harmitteli, ettei yrityksellä ei ole käytössään kunnollista perehdytyskansiota uuden henkilökunnan kouluttamisen tueksi. Keskustelun aikana kirjoittajan päässä syntyi välittömästi ajatus perehdytyskansion toteuttamisesta toiminnallisena opinnäytetyönä. Idea sai kannatusta toimeksiantajan taholta, joten jo siitä lähtien opinnäytetyön aihe on ollut selvillä. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on laatia perehdytyskansio Kotimaailma Suomi Oy:n käyttöön, joka toimii perehdytyksen tärkeimpänä yksittäisenä työkaluna ja joka auttaa uusia työntekijöitä toimimaan itsenäisesti ja tehokkaasti tehtävissään perehdytysjakson jälkeen. Produktin loppukäyttäjät ovat Kotimaailma Suomi Oy:n palvelukseen palkatut uudet työntekijät, jotka toimivat väliaikaisia majoituksia tarjoavina toimihenkilöinä sekä osassa toimipisteistä vuokra-asuntojen välittäjinä. Uuden työntekijän tietopohjaa on tarkoitus laajentaa loogisessa järjestyksessä aihealueittain kriittisistä perusasioista kohti yksityiskohtaisempaa tietoa. Kehitystehtävän onnistumisen yhtenä avaintekijänä on työntekijän sitouttaminen yrityksen toimintatapoihin; työntekijälle selvitetään taustat tärkeimpien

toimintatapojen takana, eli miksi asiat tehdään juuri niin kuin ne tehdään. Kehittämistehtävän teoria-osan aineistoina toimivat aihepiirin teorian lähdekirjallisuus ja empiirisen osan aineistona toimeksiantajalta saatavat aineistot. Opinnäytetyön produktin on tarkoitus tulla käyttöön toimeksiantajan kaikkiin toimipisteisiin, joten työn sisällössä keskitytään pääasiassa aihealueisiin, jotka pätevät valtakunnallisesti eivätkä eriä paikkakunnittain. Produktia ei julkaista kokonaisuudessaan opinnäytetyön raportin liitteenä, koska se sisältää toimeksiantajan arkaluontoisia liikesalaisuuksia, mutta perehdytyskansion kansilehti (LIITE 1), sisällysluettelo (LIITE 2) sekä perehdytysjaksolle laaditut tukimateriaalit (LIITTEET 3-4) julkaistaan raportin yhteydessä havainnollistamistarkoituksessa.

## **1.2 Toimeksiantajan esittely**

Työn toimeksiantajana on Kotimaailma Suomi Oy, joka on valtakunnallinen huoneistohotelli-ketju. Kotimaailma Suomi Oy on perheyritys, jonka toimitusjohtaja Hans Ekholm perusti vuonna 2007. Yritys toimii tällä hetkellä Helsingissä, Lappeenrannassa, Turussa, Tampereella sekä Oulussa. Elokuussa 2013 yritys aloitti laajentumisprojektin franchising-ketjuksi, jonka tavoitteena on avata toimipiste jokaiselle yli 30 000:n asukkaan paikkakunnalle Suomessa. Kotimaailma Suomi Oy:n liiketoiminta on kasvanut noin 50% vuosivauhtia yrityksen perustamisesta lähtien. Vakituksia työntekijöitä yrityksellä on tällä hetkellä noin 15, joiden lisäksi henkilöstössä on tuntipalkkalaisia, siivoojia sekä harjoittelijoita. Yritys harjoittaa kahta erilaista liiketoimintaa, jotka toimivat omilla markkinanimillään; Kotimaailma ja Vuokramaailma. Perehdytyskansiossa keskitytään ainoastaan Kotimaailman liiketoimintaan, koska se on Kotimaailma Suomi Oy:n ydinliiketoimintaa. (Kotimaailma 2013, viitattu 13.11.2013)

Kotimaailma tarjoaa kalustettuja ja täysvarustettuja asuntoja väliaikaisiin tarpeisiin asiakkailleen, joita ovat yksityishenkilöt, yritykset sekä vakuutusyhtiöiden asiakkaat. Yrityksen asunnot ovat nykyaikaisia keskustan alueilla sijaitsevia huoneistoja, joiden koot vaihtelevat yksiöistä kolmioihin. Majoituksien pituudet vaihtelevat asiakkaiden tarpeiden mukaan vuorokausista jopa vuosiin ja hinnoittelu tapahtuu usein tarjouspyyntöihin vastaamalla. Kotimaailman liiketoiminta on toimeksiantajan ydinliiketoimintaa, johon yritys pääasiassa panostaa resurssejaan. Kotimaailman

kilpailuetuina ovat laadukas ja yksilöllinen asiakaspalvelu, luotettavat yhteistyökumppanit sekä majoitusten keskeinen sijainti kaupunkien keskusta-alueilla. Kotimaailma tarjoaa asiakkailleen kodinkaltaisen vaihtoehdon hotellillemajoitukselle. (Kotimaailma 2013, viitattu 13.11.2013)

Vuokramaailma välittää yksityisten, yritysten sekä yhdistysten omistamia vuokra-asuntoja toimeksiannoista. Vuokra-asuntojen välitys on yritykselle sekundääristä liiketoimintaa ja panostusta liiketoimintaan on vähennetty viime aikoina aktiivisen markkinoinnin lopettamisella. Vuokramaailmalla on kuitenkin vakiintunut asiakaskunta, joka edelleen toimeksiantaa asuntoja välitykseen. Vuokramaailman palvelut panostavat laadukkaaseen ja yksilölliseen asiakaspalveluun ja edullisiin välityspalkkioihin, jotka erottavat sen alan kilpailijoista. Vuokramaailma välittää asuntoja Oulussa, Tampereella sekä Turussa. (Vuokramaailma 2013, viitattu 13.11.2013)

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat perehdyttäminen, yleisperehdyttäminen, työnopastus sekä perehdytyskansio. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimintoja organisaatiossa, jotka valmentavat uutta henkilöstöä osaksi työyhteisöä sekä auttavat uutta työntekijää oppimaan omat työtehtävänsä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3.)

Perehdytyksen käsite voidaan jakaa kahteen eri osaan: yritykseen perehdyttämiseen eli yleisperehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen eli työnopastukseen. Yleisperehdytyksessä työntekijä oppii tuntemaan organisaation taustat, tavoitteet, arvot, toimintatavat sekä työyhteisönsä jäsenet. Työnopastuksessa työntekijälle opetetaan itse työntekoon sekä omiin työtehtäviin liittyvät asiat sekä työsuoritteiden oikeaoppinen suorittaminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Österberg 2005, 90-91.)

Perehdytyskansio on perehdytyksen tukimateriaali, jolla yleisperehdyttämistä ja myös jossain määrin työnopastusta voidaan helpottaa. Perehdytyskansio on tiivis tietopaketti uudelle työntekijälle, jonka lukemalla työntekijä saa yleiskäsityksen työpaikastaan, työyhteisöstään sekä omasta toimenkuvastaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10-11.)



## 2 PEREHDYTYKSEN MERKITYS

Perehdyttämiselle on aina tarve, kun uusi työntekijä aloittaa organisaatiossa, mutta myös silloin, kun jo talossa oleva työntekijä vaihtaa työtehtäviään. Perehdytys on prosessi, joka vie aikaa, mutta oikein ja tehokkaasti hoidettuna se maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin ajan saatossa. Puutteellisen perehdytyksen seurauksena ovat työtehtävissä tehdyt virheet, joita työnantaja joutuu jälkeensä korjaamaan ja jotka tuhlaavat organisaation aikaa sekä resursseja. Henkilöstöalalla toimivan Mind Tools-yrityksen toimitusjohtaja James Manktelow kuvailee Successful Induction –artikkelissaan (2014, viitattu 30.4.2014) yritysten suhtautumista perehdytykseen usein välinpitämättömänä. Hän esittää artikkelissaan vertauskuvan, jossa työntekijää verrataan työkoneeseen: ”Yritys näkee suuren vaivan työkoneen hankkimiseen, mutta sen jälkeen kone jätetään laatikkoonsa lepäämään ja toivotaan, että se alkaisi tuottamaan tulosta yritykselle”. Edellä mainittu esimerkki kiteyttää osuvasti perehdytystä kohtaan vallitsevan työnantajien asenneongelman, joka on kirjoittajan omien kokemusten perusteella varsin yleinen. Onnistuneesta perehdytyksestä hyötyvät kaikki osapuolet: työntekijä, työyhteisö sekä työnantajan sidosryhmät. Työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi itsenäiseen työskentelyyn, kun työnantaja tarjoaa hänelle perinpohjaisen opastuksen omiin työtehtäviinsä sekä valmentaa hänet kiinteäksi osaksi työyhteisöä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3; Österberg 2005 90-91.)

Perehdytys voidaan jakaa kahteen eri osaan: yritykseen perehdyttämiseen sekä työnopastukseen, eli työhön perehdyttämiseen. Yritykseen perehdyttämässä työntekijä oppii tuntemaan organisaation taustat, tavoitteet, toimintatavat sekä työyhteisönsä jäsenet. Työnopastuksessa työntekijälle opetetaan itse työntekoon sekä omiin työtehtäviin liittyvät asiat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Österberg 2005, 90-91.)

Juholinin (2008, 236-237.) mukaan perehdytys voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: ”*ennen taloon tuloa, työt aloitettaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen*”; toisin sanoen rekrytointi aloittaa prosessin, perehdytys jatkaa sitä ja perehdytysjakson päättyessä itsenäinen työskentely on valmis alkamaan. Hyvän perehdytyksen tunnusmerkkejä ovat prosessinomaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys sekä työnantajan sitoutuminen. Perehdytyksen on tärkeää olla prosessinomainen, jolloin aihealueita käydään läpi suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti kuukausien ajan; tuloksena työntekijä sisäistää opettavat asiat kunnolla ja tunnistaa perehdyttämisen kokonaisuuden. Vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän

välistä vuoropuhelua perehdyttämisen aikana. Työntekijä saa arvokasta lisätietoa sekä voi palata jo käsiteltyihin aiheisiin, jos hänelle on jäänyt epäselvyyksiä. Perehdytyksen tulisi olla yksilöllistä siten, että opastuksessa otetaan huomioon työntekijän henkilökohtaiset tiedot ja taidot ja että perehdytystä voidaan painottaa tarkemmin alueisiin, joista työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta. Työnantajan sitoutumisella perehdytykseen saavutetaan psykologinen etu, jolloin työntekijä kokee, että organisaatiossa arvostetaan uusia tulijoita johtoa myöten. (Juholin 2008, 236-237.)

Tässä luvussa käydään läpi keskeiset perehdytykseen liittyvät lainsäädännöt sekä perehdytysohjelman suunnitteluun sekä valmisteluun liittyvät seikat. Oikeaoppinen perehdytyksen suunnittelu, valmistelu sekä suunnitelmallinen toteutus helpottavat perehdytysohjelman käyttöönottoa merkittävästi.

## **2.1 Perehdytyksen lainsäädäntö**

Perehdytystä ohjaavan lainsäädännön lähtökohtana on työnantajan vastuu opastaa työntekijä työhönsä. Työnteko on lailla suojattua ja valvottua toimintaa. Perehdytykselle on annettu paljon painoarvoa lainsäädännössä, mutta siitä huolimatta säädetyt vaatimukset eivät aina täyty käytännössä. Osaa perehdytystä ohjaavasta lainsäädännöstä on kuitenkin lähes mahdotonta valvoa ennaltaehkäisevästi, joten työnantajilla on täten merkittävä vastuu perehdytyksen oikeaoppisesta suorittamisesta. Suuressa osassa tapauksista lainsäädännöllä pystytään puuttumaan perehdytyksen puutteisiin vasta siinä vaiheessa, kun virheitä on jo päässyt tapahtumaan; eritoten työturvallisuusrikoksissa usein tuomitaan sakkoja jälkikäteen, kun vakavia työturvallisuuden laiminlyöntejä on jo tapahtunut. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

Perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä on työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Lainsäädäntö suojelee heikompaa osapuolta, eli työntekijää; ainoastaan työsopimukset ja työehtosopimukset voivat heikentää työntekijän oikeuksia lainsäädännöstä, mutta näistäkin poikkeustapauksista on erikseen säädetty laissa. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

### 2.1.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa (55/2001 2:1 §.) työnantajan yleisvelvoite on, että *”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehittäessä”*. Laki asettaa työnantajalle myös vaatimuksen, että *”työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi”*. Otteet lainsäädännöstä ovat erinomaisia lähtökohtia perehdytyksen suunnitteluun, mutta usein käytännössä edellä mainitut vaatimukset eivät kuitenkaan toteudu. Lainsäädännöstä huolimatta on hyvin tyypillistä, että työnantajat hoitavat perehdytyksen pikaisesti; perehdytys voi olla pelkkä pintaraapaisu tai suppea tietoisku ilman käytännön harjoittelua. Kirjoittajan omakohtaisen kokemuksen pohjalta voidaan sanoa, että väite pitää valitettavan useissa tapauksissa paikkansa. Työnantajat usein perustelevat suppeaa perehdytystä toteamalla, että *”tekemällä nämä hommat vain oppii”*. Joissain ammateissa väite varmasti pitääkin paikkansa, mutta luultavasti useimmissa tapauksissa toimii ainoastaan helppona argumentointina sille, että perehdytystä ei kiinnosta tai ehdi tekemään kunnollisesti. Työnantajan tulisi ymmärtää, että hyvin hoidettu perehdytys on kaikkien osapuolien yhteinen etu, jonka tulokset kantavat hedelmää pitkälle tulevaisuuteen.

Laki myös määrittää keskeiset työsuhteen ehdot aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti, ettei henkilöstöjohtaminen olisi täysin mielivaltaista. Jokaisen esimiehen tulisi tuntea kaikki työsopimuslain keskeiset kohdat, jotta hän olisi tietoinen sekä työntekijän että työnantajan oikeuksista ja velvollisuuksista. Työlainsäädännön kokonaisvaltaista osaamista esimiehen ei kuitenkaan tarvitse tuntea, koska hankalampiin juridisiin asioihin vastaukset löytyvät lainsäädännön ammattilaisilta. (Surakka & Laine 2011, 21-22; Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

### 2.1.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöistään. Laki määrittää, että *”työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä”*. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja estää työnteon mahdollisten vaara- ja haittatekijöiden syntymisen sekä kehittää työturvallisuutta toimintatapojen ja tekniikan kehittymisen avulla suunnitelmallisesti. Huolehtimisvelvollisuuden ulkopuolelle jäävät luonnollisesti sellaiset asiat ja poikkeustilanteet, joihin työnantaja ei voi

vaikuttaa mahdollisista varotoimista huolimatta. Työnantajan tulisi kartoittaa ja arvioida kaikki työntekoon liittyvät mahdolliset vaaratilanteet sekä riskit, jotta työntekijät voitaisiin opastaa toimimaan mahdollisimman turvallisesti työssään. Työnantajan on myös otettava työntekijän henkilökohtaiset edellytykset huomioon, kun työntekijää opastetaan turvalliseen työntekoon. Monet työturvallisuuteen liittyvät seikat ovatkin monille työntekijöille jo ennaltaan tuttuja ja itsestäänselvyyksiä, mutta huolellisen perehdytyksen tehtävänä on myös varmistaa ja kerrata käytännöt kaikille työntekijöille. Työturvallisuuteen liittyviä asioita ei voi jättää ainoastaan olettamuksien varaan siitä, että työntekijä tiedostaisi ja tunnistaisi riskit sekä vaaratilanteet itse. Työnantajan tulisi myös valmentaa työntekijää henkisen työturvallisuuden kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 23-25; Työturvallisuuslaki 738/2002 2:8 §.)

### **2.1.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä**

Yhteistoimintalaki ohjaa työntekijöiden ja työnantajan välistä yhteistoimintaa. Laki velvoittaa työnantajaa neuvottelemaan työntekijöiden kanssa useissa työhön ja työyhteisöön liittyvissä asioissa. Työnantajalla on neuvotteluvelvollisuus tilanteissa, joissa on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Perehdytykseen sekä rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä käsitellään yhteistoimintalaissa pääasiassa järjestelyjen ja suunnittelun osalta. Työnopastuksen ja perehdyttämisen tarpeet ja järjestelyt on käytävä yhdessä läpi avoimesti. Yhteistoimintaneuvotteluissa osapuolten tulee käydä läpi:

*työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä; työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana --.* (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 4:15 §.)

## 2.2 Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt

Lähtökohtaisesti perehdyttämisen tärkein tavoite sekä hyöty on uuden työntekijän kouluttaminen itsenäiseen ja tehokkaaseen työntekoon, mutta hyvällä perehdytyksellä yritykset tavoittelevat myös muita hyötyjä. Uusien työntekijöiden perehdytyksen lisäksi perehdytystä tarvitsevat myös jo työsuhteessa olevat työntekijät, koska toimenkuvat, käytännöt, markkinat sekä ajat muuttuvat jatkuvasti; täten perehdyttäminen on jatkuvaa ja kehittyvää toimintaa. Työsuhteessa oleville perehdytyksen jälkeinen kehitys on osaamisen kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 13-16.)

Yritykset pitävät nykyään yhteiskuntavastuutaan tärkeänä asiana. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen vastuu on sitä, että yrityksessä on mukava tehdä töitä ja henkilökuntaa kunnioitetaan sekä arvostetaan asianmukaisesti. Sosiaalisen vastuun täyttämiseksi perehdytyksellä on tärkeä rooli, koska se tuo uuden työntekijän osaksi työyhteisöä. Onkin hyvin tärkeää, että uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi yritykseen, koska hyvä työskentelyilmapiiri on tärkeää työssä kuin työssä. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

Hyvä perehdytys parantaa yrityksen imagoa työntekijämarkkinoilla. Hyvän työnantajamaineen ylläpitäminen alkaa jo rekrytoinnista, jossa yrityksen tulisi välittää ammattimainen kuva itsestään jo hakuilmoituksissa; näillä toimilla yritys välittää positiivista kuvaa itsestään sekä vetää puoleensa juuri sellaista työvoimaa, jota se tavoittelee. (Juholin 2008, 237.)

Sinikka Leino toteaa Turun Sanomien kolumnissaan (2013, viitattu 13.11.2013), että *”hyvin suunniteltu ja hoidettu perehdytys vaikuttaa myös siihen, millainen mielikuva työnantajasta ja työyhteisöstä syntyy”*. Kun yritys ylläpitää hyvää imagoa työnantajana, nykyiset sekä entiset työntekijät levittävät yrityksestä positiivista sanaa word of mouth-ilmion kautta, jos he ovat olleet tyytyväisiä saamaansa kohteluun; täten laadukas rekrytointi sekä perehdytys ovat oiva perusta hyvän yrityskuvan antamisessa työntekijämarkkinoilla. Edellä mainitut asiat samalla pienentävät henkilöstön vaihtuvuutta. Työsuhteen alun kulku vaikuttaa viihtyvyyteen työpaikassa sekä alitajuntaiseen päätökseen siitä, aikooko työntekijä pysyä yrityksessä pidempään. Puutteellinen perehdytys antaa yrityksen organisointikyvyistä huonon kuvan, joka taas vaikuttaa heikentävästi työntekijän muodostamaan kuvaan organisaatiosta ja sen toimivuudesta kokonaisuutena. Edellä mainittu tilanne edesauttaa negatiivisen työnantajankuvan muodostumista, koska tekijän omienkin kokemusten mukaan yksilön työnteon motivaatio heikkenee, jos yrityksestä saa

välittömästi kuvan, että se ei toimi tehokkaasti ja organisoidusti. Usein tällaisen organisaation työyhteisön motivaatio ja asenteet ovat puuttellisia.

Yritys hyötyy hyvästä perehdyttämisestä myös taloudellisesti pitkällä tähtäimellä. Kangas & Hämäläinen tiivistävät näkökulman ytimekkäästi oppaassaan Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus (2007, 5.): *"Hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa aina"*. Huolellinen perehdytys ennaltaehkäisee työntekijöiden tekemiä virheitä tulevaisuudessa ja täten yritys säästyy virheiden seurauksina tulevilta turhilta reklamaatioilta, hyvityksiltä, konflikteilta ja korvauksilta. Virheet tulevat maksamaan kalliisti, oli sitten kyseessä puutteellisen työturvallisuuden aiheuttama tapaturma, asiakkaalle myyty viallinen tuote tai asiakkaan vastaanottama huono palvelu. Edellä mainitut esimerkit ovat kaikki hyvin erilaisia ongelmatilanteita, mutta niitä yhdistää yksi tekijä; huolellisesti laadittu perehdytysohjelma kattaa ohjeistuksen kaikkiin kolmeen. Kaikissa työyhteisöissä tehdään ja tullaan aina tekemään virheitä, mutta perehdytyksellä on mahdollista estää varsinkin helppojen ja turhien virheiden syntymistä. Virheet vaikuttavat eittämättä myös yrityksen imagoon negatiivisesti, vaikka henkilökunnan tekemät virheet hyvitetäisiinkin asianomistajille. (Surakka & Laine 2011, 152-153; Leino 2013, viitattu 12.4.2014.)

### **2.3 Perehdytyksen toimijat ja perehdytyskonsepti**

Tarkoituksenmukainen perehdytyksen organisointi määrittää pitkälti perehdytyksessä toimivat osapuolet; yrityksen koko ja resurssit yhtä lailla määrittävät prosessin laajuuden ja siihen osallistuvat toimijat. Isoilla yrityksillä on käytössään kokonainen henkilöstöosasto asiantuntijoineen sekä koulutuksesta ja kehittämisestä vastaava yksikkö, paikalliset esimiehet ja nimetyt perehdyttäjät. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jotka muodostavat yritysten ylivoimaisen enemmistön Suomessa, tilanne on kuitenkin hyvin erilainen. Pienemmissä yrityksissä resurssit eivät riitä samanlaiseen panostukseen, kuin suurilla yrityksillä ja perehdytys tulisi hoitaa muiden työtehtävien ohessa ilman merkittäviä lisäkustannuksia. Toimeksiantaja Kotimaailma Suomi Oy kuuluu PK-yrityksiin, joten organisaatiossa ei ole suurten yritysten erikoistuvia voimavaroja perehdytystä varten. Perehdytys suoritetaan käytössä olevilla

voimavaroilla paikallisesti. Uusi työntekijä toimii luonnollisesti perehdytettävän roolissa, lähin esimies toimii perehdyttäjänä ja muu paikallinen henkilöstö perehdyttäjän tukena. Tämän opinnäytetyön produktina laadittu perehdytyskansio sekä sen liitteinä olevat tukimateriaalit toimivat Kotimaailma Suomi Oy:n henkilökunnan työkaluina perehdytysjaksolla.

Päivi Kupias & Raija Peltola (2009, 35-42.) jakavat perehdyttämisen konseptit viiteen eri malliin: vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen. Edellä mainituista malleista kolme viimeisintä on pääasiassa suunnattu suurten organisaatioiden perehdyttämiskonsepteihin, joiden toteuttamiseen vaaditaan toimeksiantajaa huomattavasti laajempi resurssipohja organisaatiolta. Toimeksiantajan perehdytyksen konseptiksi päätettiin valita malli, joka on yhdistelmä vierihoidon sekä malliperehdyttämisestä.

Vierihoitoperehdyttämisellä tarkoitetaan mallia, jossa uusi työntekijä oppii uutta seuraamalla kokeneen työntekijän esimerkkiä. Konseptin perustana on ajatus, että perehdyttäjä ottaa uuden tulokkaan siipiensä suojaan ja opastaa omien työtehtäviensä ohella uutta työntekijää organisaatiosta, työyhteisöstä sekä perehdytettävän tulevista työtehtävistä. Oppimista tapahtuu pikkuhiljaa työnteon ohessa. Kupias & Peltola (2009, 35-37.) kirjoittavat, että tällä mallilla on kuitenkin riskinsä, koska vierihoitoperehdyttämisellä voidaan saada todella hyvää tai todella huonoa tulosta aikaiseksi. Perehdyttämisen tulokset ovat pitkälti kiinni perehdyttäjistä. Konseptin toimivuus vaatii perehdyttäjän paneutumista asiaan tarpeeksi hyvin, mutta myös omat työtehtävät on hoidettava samanaikaisesti. Riskinä konseptissa on perehdyttäjän piittaamattomuus sekä omiin työtehtäviin keskittyminen perehdyttämisen sijaan. Perehdyttäjän on varmistettava, että hänen henkilökohtaisessa työkuormituksessa huomioidaan myös uuden työntekijän perehdyttämiseen tarvittavat resurssit. (Kupias & Peltola 2009, 35-37.)

Malliperehdyttämisellä tarkoitetaan perehdytyskonseptia, jossa perehdyttämisen prosessia pyritään yhtenäistämään suunnitellusti tukimateriaaleja hyväksikäyttäen. Konseptin etuna on perehdyttämisen tasalaatuisuus. Konseptin riskinä on huomion kiinnittyminen organisaatiotasoiseen perehdyttämiseen, perehdyttämisen erkaantuminen käytännöstä ja oman työn tekemisestä. Malliperehdyttäminen on helpoin ja kustannustehokkain tapa hoitaa yleisperehdyttämisen osuus, jolla tarkoitetaan perehdytyksen aihealueita, joita voidaan opettaa, hyödyntää ja toteuttaa samalla tavoin koko organisaatiossa toimipisteestä ja työnkuvasta riippumatta. (Kupias & Peltola 2009, 37-39.)

Toimeksiantajan perehdytys tullaan toteuttamaan kahden edellä mainitun konseptin välimuotona molempien hyödyt maksimoiden. Uusi työntekijä oppii käytännön asiat, yksityiskohtaisen tiedon omista työtehtävistään sekä paikalliset käytännöt perehdyttäjänsä opastuksella. Opinnäytetyön tuotoksena käyttöön tuleva perehdytyskansio opastaa uutta työntekijää yrityksen toimintatavoista, yleisistä käytännöistä sekä osittain myös työtehtävien suorittamisesta niiltä osin, jotka pätevät koko organisaatiossa maanlaajuisesti. Tällaisia asioita ovat muun muassa Kotimaailma Suomi Oy:n käyttämät varausjärjestelmät, internet-sivustot sekä intranet. Valitun perehdyttämiskonseptin onnistuminen vaatii perehdyttävän henkilökunnan sitoutumista malliin sekä perehdytyskansion tietosisällön osuvuuden oikeisiin aihealueisiin, jotta mahdollisilta epäonnistumisen riskeiltä vältytään. (Kupias & Peltola 2009, 35-39.)

## **2.4 Perehdytysjakson kesto**

Perehdytykseen käytettävän ajan tarve riippuu useista tekijöistä ja on usein tapaus- ja yrityskohtaista. Yrityksen käytössä olevat henkilöstö- sekä talousresurssit määrittävät luonnollisesti perehdytykseen käytettävän panostuksen määrän. Uuden työntekijän työtehtävät sekä työn luonne vaikuttavat myös perehdytysjakson pituuteen.

Perehdytysohjelman suunnittelu määrittää pohjan koko prosessin kululle, käytettäville resursseille sekä aikataululle. Surakka & Laine (2011, 154-157) esittävät perehdytysjakson luontevaksi pituudeksi uuden työntekijän koeaikaa. Koeajan pituus on useimmissa yrityksissä neljä kuukautta. Perehdytys aloitetaan aktiivisesti tutustuttamalla uusi henkilö työyhteisöön, organisaatioon ja talon tavoille ensimmäisen viikon aikana. Tämän jälkeen painopiste on työnopastuksen puolella ja työntekijä alkaa oppia omat työtehtävänsä ja työn tekemisen. Työnopastuksen jälkeen työntekijä pääsee kokeilemaan siipiään työtehtävien hoidossa ja perehdytys siirtyy passiivisempaan vaiheeseen, jossa perehdyttävä henkilökunta avustaa työntekijää mahdollisissa ongelmatilanteissa. Surakka & Laine (2011, 154-157.) esittävät aktiivisen jakson pituudeksi muutamaa kuukautta, eli tällöin aktiivinen perehdytys kestäisi käytännössä koko koeajan. Kotimaailman tapauksessa aktiivinen perehdyttäminen tullaan jaksottamaan lyhyemmäksi. Toimipisteissä henkilöstön lukumäärä on keskimäärin alle viisi henkilöä, joten toimipisteiden työyhteisöt ovat hyvin tiiviitä ja työntekijät ovat jatkuvasti tekemisissä toistensa kanssa. Aktiivisen jakson sopivaksi pituudeksi riittänee 2-4 viikkoa, joka arvioidaan tapauskohtaisesti työntekijän



valmiuksista ja oppimisen edistymisestä riippuen. Aktiivisen jakson jälkeen perehdyttäminen muuttuu työnantajan puolelta passiivisemmaksi, jolloin varsinaista opetusta ei enää järjestetä ja uusi työntekijä hoitaa työtehtäviään jo itsenäisesti. Passiivisessa vaiheessa työntekijän tulee olla aktiivinen ja pyytää opastusta aihealueisiin, joilla hän kohtaa ongelmatilanteita ja jotka askarruttavat häntä. (Surakka & Laine 2011, 154-157.)

Vaikka aktiivinen perehdytysjakso on vain 2-4 viikon mittainen, koeajan pituus on kuitenkin sopiva kokonaisuus perehdytysjakson pituudeksi, koska työntekijän niin sanottu tulokasaika päättyy. Koeajan lopussa uuden työntekijän soveltuvuus tehtävään arvioidaan ja työntekijän kanssa käydään palautekeskustelu perehdytyksen onnistumisesta sekä työsuhteen jatkosta. Työsuhteen jatkuessa perehdyttämisestä siirrytään oman osaamisen kehittämiseen, joten oppiminen sekä kehittyminen jatkuu tulevaisuudessakin läpi työsuhteen, vaikka varsinainen perehdyttäminen loppuukin. (Surakka & Laine 2011, 154-157)

## **2.5 Perehdytyksen suunnittelu**

Suunnittelu on tärkeä lähtökohta perehdytyskansion ja perehdytysohjelman laatimiseen. Huolellinen suunnittelu takaa helpomman käyttöönoton ja toteutuksen perehdytykselle. Hyvin suunnitellusta perehdytysohjelmasta syntyy yleinen käytäntö. Perehdytyksen tukimateriaaliksi laadittu perehdytyskansioni auttaa uutta työntekijää hahmottamaan yleiset käytännöt sekä kokonaiskuvan yrityksestä, mutta tästä huolimatta toimipisteen esimies on tärkeimmässä roolissa perehdytyksen prosessissa ja hänellä on vastuu perehdyttämisen onnistumisesta sekä työnopastuksen toteuttamisesta. (Österberg 2005, 93-94.)

Perehdyttämisen suunnittelu on ennen kaikkea niiden asioiden selvittämistä ja aikatauluttamista, joita aktiivisen perehdyttämisen jaksolla tullaan käymään läpi. Perehdytyksen aihealueiden tulisi edetä loogisessa järjestyksessä perusasioista kohti yksityiskohtaisempaa tietoa. Perehdytyksessä opettavat asiat tulisi priorisoida yrityksen tarpeiden mukaan ja keskittyä sellaisten aiheiden käsittelyyn, jotka ovat tarkoituksenmukaisia kyseenomaiseen ammattiin.

Perehdytyksen suunnittelu edellyttää kehittymisen tavoitteiden miettimistä organisaatio- ja tapauskohtaisesti. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, organisaation nykytilanne sekä perehdytykseen käytettävät resurssit; täten perehdytyksen suunnittelu tulee aina

räätälöidä organisaatiolle sopivaksi. Perehdytyksen suunnittelu voidaan jakaa kahteen eri vaiheeseen, systemaattinen suunnittelu sekä yksilöllinen suunnittelu. (Kupias & Peltola 2009, 86-88.)



KUVIO 1. Perehdytyksen suunnittelun kaksijako. (Sovellettu Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Systemaattisessa suunnittelussa luodaan keskitetty perehdyttämissuunnitelma sekä perehdytyksen tukimateriaalit, jotka pätevät koko organisaation tasolla. Perehdytys suunnitellaan yleispäteväksi, jotta sitä voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti organisaatiossa. Toimeksiantajayrityksessä toimihenkilöiden toimenkuvat sekä työtehtävät ovat pitkälti samanlaisia toimipisteestä riippumatta, joten systemaattinen suunnittelu perehdytyskansion, perehdytyksen tarkistuslistan sekä perehdytyksen palautelomakkeen muodossa palvelevat organisaatiota laaja-alaisesti. Opinnäytetyön produktia sekä sen liitteitä voidaan käyttää hyväksi kaikkien Kotimaailman toimihenkilöiden perehdyttämisessä. Organisaation hallinnossa palvelevan henkilöstön perehdytys on ainut poikkeustapaus, johon perehdytyskansiota voi hyödyntää ainoastaan yleisperehdyttämisen osalta. (Kupias & Peltola 2009, 86-88.)

Perehdytyksen yksilöllinen suunnittelu tapahtuu paikallisesti systemaattisen suunnittelun jälkeen. Yksilöllisellä suunnittelulla tarkoitetaan niitä toimia, joilla keskitetysti laadittuja suunnitelmia sekä tukimateriaaleja muokataan sekä sovelletaan toimipiste- sekä tapauskohtaisiksi. Perehdytettävän työntekijän osaaminen sekä taustat vaikuttavat perehdytyksen painopisteiden valintaan, jolloin perehdytystä sekä työnopastusta on syytä muokata yksilöllisemmäksi tilanteeseen sopivaksi. Kotimaailman toimipisteiden välillä on myös joitain paikallisesti eriäviä käytäntöjä, jotka tulee opastaa erikseen paikkakuntakohtaisesti. Produktista jätettiin tarkoituksella pois sellaisten käytäntöjen opastus, jotka vaihtelevat paikkakunnittain organisaation sisällä; esimerkiksi paikalliset yhteistyökumppanit ovat sidosryhmiä, jotka vaihtelevat paikkakunnittain. (Kupias & Peltola 2009, 86-87.)

Perehdytyksen suunnittelusta siirrytään perehdyttämiseen käytännössä. Työnopastuksessa suunniteltua perehdytysohjelmaa aletaan toteuttamaan käytännössä, kun työntekijää ryhdytään perehdyttämään omiin tuleviin työtehtäviinsä. Seuraavassa luvussa käydään läpi työnopastuksen haasteet, suunnittelu sekä opastusmalli, joiden avulla työnopastus on vaivattomampi toteuttaa.

### 3 TYÖNOPASTUS

Työnopastuksella tarkoitetaan niitä perehdyttämisen toimenpiteitä, jotka luovat uudelle työntekijälle valmiuksia itsenäiseen työssä toimimiseen. Työnopastuksessa työntekijä oppii omien työtehtäviensä keskeiset tiedot ja taidot. Työnopastus ei ole niinkään irtonainen osa-alue perehdyttämisestä, vaan se nivoutuu yhteen yleisperehdyttämisen kanssa muodostaen perehdyttämisen kokonaisuuden. Prosessina työnopastus on hyvin yksilöllinen ja tapauskohtainen; uuden tulokkaan tiedot, taidot, valmiudet sekä kyky oppia määrittävät tapauskohtaisesti työnopastuksen kulun ja etenemisen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13)

Työnopastuksessa työnantajan on tärkeää muistaa, että oppimisprosessi vaatii aikaa. Täysipainoisen työpanoksen antaminen on mahdollista vasta vuosien työkokemuksen jälkeen monissa tapauksissa. Perehdytyksen aikana uudelta työntekijältä ei ole syytä odottaa täydellisiä suoritteita, koska energiaa kuluu opitun tiedon sisäistämiseen. Virheiden mahdollisuus on suuri, kun suoritteet eivät ole vielä rutiininomaisia. (Viitala 2013, 101.)

#### 3.1 Työnopastuksen haasteet

Kaikki opastettavat henkilöt ovat erilaisia yksilöitä. Työnopastuksen suurin haaste piileekin siinä, että prosessille ei ole olemassa yhtenäistä kaavaa, jota voitaisiin soveltaa ja monistaa kaikille perehdytettäville. Hyvä lähtökohta opastajalle työnopastukseen on tustustua opastettavaan ja selvittää uuden työntekijän vahvuudet sekä heikkoudet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13-14.)

Dialogi opastajan sekä opastettavan välillä on ehdottoman tärkeää ennen työnopastuksen aloittamista, jotta työnopastuksessa voitaisiin toimia tehokkaasti ja kiinnittää erityistä huomiota aihealueisiin, joissa opastettava tarvitsee eniten ohjausta. Opastajan tulisi myös valita sopivin opastustapa ja -tyyli tutustumalla opastettavaan työntekijään. Vuoropuhelu osapuolten välillä on yhtä lailla tärkeää myös työnopastuksen aikana. Työnopastuksen haasteeksi voi muodostua opastettavan motivaatio ja asenteet. Ihanteellisessa tilanteessa opastettavalla on hyvä motivaatio työntekoon ja hän luottaa omaan oppimiskykyynsä. Jos työntekijällä on huono motivaatio ja negatiivinen asenne oppimiseen, on opastajalla erittäin suuri haaste edessään. Tällaisessa

tilanteessa opastajan tulisi kannustaa ja rohkaista työntekijää, jotta hän pääsisi henkisten esteiden yli. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13-14.)

Yksilön tausta vaikuttaa vahvasti opastuksen tarpeeseen. Yhdellä voi olla vahva teoriapohja, mutta vähän tai ei lainkaan käytännön kokemusta työnteosta. Toisella ei välttämättä ole minkään tason tutkintotodistusta, mutta hänellä voi olla paljon työkokemusta, hiljaista tietoa ja työnteon tuomia sosiaalisia taitoja. Kolmas taas voi olla todella kätevä käsistään, mutta ei omaa muita tarvittavia taitoja. Taylor & Stern (2009, 133-134) kertovat Alliance of for Excellent Education – järjestön vuonna 2006 teettämästä tutkimuksesta, jossa tutkittiin korkeakouluista valmistuneiden sopeutumista työelämään Yhdysvalloissa. Kyselyyn vastanneista peräti 39% oli sitä mieltä, että heidän koulutuksessaan oli selviä aukkoja ja että heiltä puuttui olennaisia työn tekemisen perustaitoja, joita heiltä vaadittiin työelämään siirtyessä. Tutkimuksen tulokset ovat hyvä esimerkki siitä, että työnantajien ei tulisi ikinä pitää perusasioiden hallitsemista itsestäänselvyytenä perehdyttäessä uutta henkilökuntaa. Opastajan tavoite onkin tunnistaa opastettavan vahvuudet, mutta myös ennen kaikkea kehitystä kaipaavat aihealueet ja keskittyä niiden parantamiseen työnopastuksen aikana. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13-14.)

### **3.2 Työnopastuksen suunnittelu**

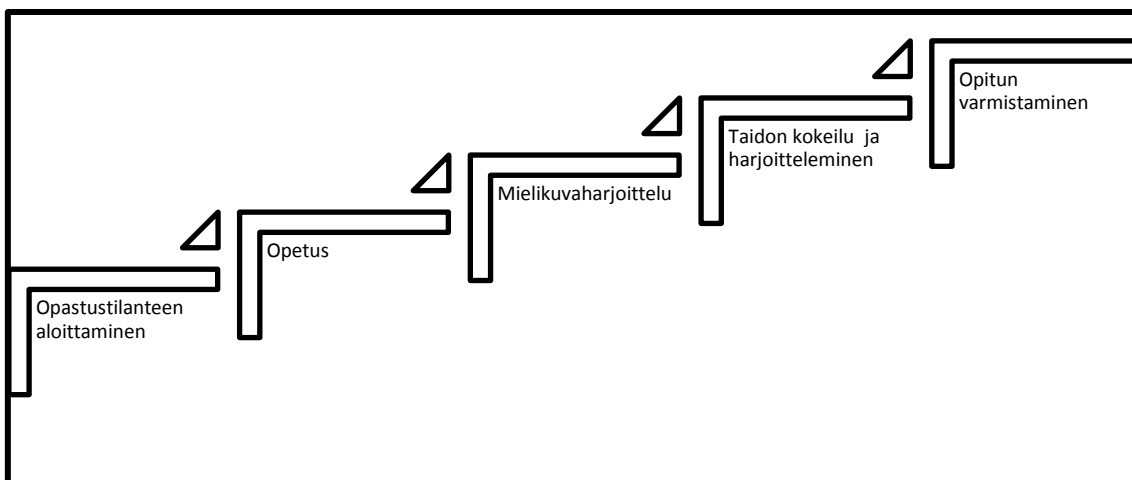
Huolellisella suunnittelulla työnantaja voi helpottaa työnopastuksen sujuvuutta ja säästää aikaa. Työnopastuksen suunnittelun lähtökohtana on opastajan valinta. Luottamustehtävään tulisi valita henkilö, joka on ammattitaitoinen, huolellinen, sosiaalinen sekä hyvä ihmistuntija. Johdonmukaisuus ja selkeys ovat opastamisen kulmakiviä, joten opastajan on osattava ajatella opetustilanteet myös opastettavan näkökulmasta. Opastajalla on tärkeä rooli opastuksen sisällön suunnittelussa, koska suunnittelu räätälöidään opastettavalle sopivaksi opastajan tekemien havaintojen perusteella. Yritys määrittelee sopivan oppimisen tavoitetason tarpeidensa mukaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14-15.)

Suunnittelussa määritellään etukäteen asiat, joihin työntekijälle riittää yleistason tietämys ja mitkä ovat niitä asioita, joista työntekijän odotetaan selviytyvän täysin itsenäisesti perehdytyksen jälkeen. Oppimistarpeiden selvittäminen ja tavoitteiden määrittäminen on opastajan päätehtävä työnopastuksen suunnittelussa. Uuden työntekijän kanssa tulisi käydä keskustelua opastuksen aiheista ja määrittää, mitkä asiat ovat hänelle entuudestaan tuttuja ja mitkä täysin uusia.

Opastajan tulee varata työnopastukselle aikaa, tilat sekä tukimateriaalit ja hänen tulee myös valvoa, että työntekijä oppii asiat halutulla tavalla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14-15.)

### 3.3 Työnopastuksen toteutus

Työnopastuksen toteutuksen yksi tunnetuimmista malleista on niin sanottu viiden askeleen malli, jonka Vartiainen, Teikari ja Pulkkis esittelivät kirjassaan Psykologinen työnopastus vuonna 1989. Malli on joustava, koska sitä voidaan soveltaa opastuksen tarpeiden mukaiseksi. Askel-malli esittää työnopastuksen opetustilanteen vaiheittain etenevänä prosessina. (Kangas & Hämäläinen 2007,15-16.)



KUVIO 2. Viiden askeleen malli. (Sovellettu Kangas & Hämäläinen 2007, 15)

Ensimmäisessä askeleessa aloitetaan opastustilanne. Aloituksessa on tärkeää luoda motivoitunut ja myönteisen asenteen henki tilanteeseen, joka on mahdollista saavuttaa vuorovaikutuksen avulla. Aihe, tavoite ja lähtötilanne arvioidaan yhdessä. Tilanteessa, jossa työntekijä kertoo osaavansa tietyn asian, opastaja voi pyytää häntä esittämään mallisuorituksen, jotta hän voi arvioida työn laadun ja opastuksen tarpeen. Jos työntekijä suoriutuu tehtävästä moitteetta, aihepiiristä voidaan siirtyä suoraan seuraavaan, koska opastuksen tarvetta ei ole. On suositeltavaa, että opastaja aloittaa opettamisen kokonaan alusta, jos hän havaitsee selviä puutteita työntekijän tiedoissa ja taidoissa aihepiiriin liittyen; täten opastaja takaa sen, että asia tehdään jatkossa varmasti oikein. (Kangas & Hämäläinen 2007,15-16.)

Toisessa askeleessa opastajan tavoite on saada uusi työntekijä hahmottamaan opastettavan tehtävän kokonaiskuva. Tehtävä opastetaan vaihe kerrallaan ja opastaja sekä opastettava käyvät vuoropuhelua opetuksen aikana. Työsuorituksen vaiheiden oppiminen varmistetaan aina ennen kuin seuraavaan vaiheeseen siirrytään. Uudelle työntekijälle on myös erittäin tärkeää saattaa tietoon perustelut toimintatapojen takana, eli ”miksi tehdään niin kuin tehdään”. Perusteleminen kannustaa tunnolliseen asioiden hoitoon, koska tekijä ymmärtää, että jokaiselle vaiheelle on tarkoituksensa eikä vaiheista yksikään ole turha. Opastettava on hyvä ottaa mukaan keskusteluun toimintatavoista, koska muuten opastus voi mennä liian yksipuoliseksi, eikä opastettava välttämättä pysy mukana. Vuoropuhelussa opastajan tulisi kuunnella opastettavaa, kysellä häneltä asian tiimoilta sekä pyytää häntä kokeilemaan työtehtävän suorittamista. (Kangas & Hämäläinen 2007,15-16.)

Kolmannessa askeleessa opastaja pyrkii synnyttämään opastettavalle niin sanottuja sisäisiä malleja mielikuvaharjoittelun avulla. Sisäiset mallit ovat yksilön toimintaa ohjaavia tekijöitä. Oli kyse mistä tahansa työsuorituksesta, ammattilaisen ei tarvitse ajatella jokaista työsuorituksen vaihetta erikseen, koska opitut sisäiset mallit ohjaavat hänen toimintaansa; kansankielellä voidaan puhua ”lihasmuistista”. (Kangas & Hämäläinen 2007,15-16.)

Neljännessä askeleessa opastettava pääsee harjoittelemaan ja kokeilemaan opittuja tietoja ja taitoja käytännössä. Hän tekee työsuoritteita itsenäisesti omaan tahtiin. Opastajan on hyödyllistä pyytää opastettavaa arvioimaan ensimmäisenä työnsä tulokset itse, opettaen häntä oman työnteon kriittiseen arviointiin. Tämän jälkeen opastaja arvioi työn lopputulosta. Suoritusten toisto harjaannuttaa työntekijää. Rakentavassa vuoropuhelussa molemmat osapuolet voivat antaa palautetta toisilleen. (Kangas & Hämäläinen 2007,15-16.)

Viidennessä ja viimeisessä askeleessa pyritään varmistamaan, että opastuksen tavoitteet on saavutettu ja opastettava on sisäistänyt opetetut asiat. Opastettavalle voidaan myös järjestää hieman poikkeavia olosuhteita työsuorituksen tekoon, jotta hän oppisi soveltamaan opittua tietoa käytännössä. Työntekijää voidaan myös pyytää itse opastamaan suoritus toiselle henkilölle, joka viimeistään selvittää, ovatko opastetut asiat sisäistetty vai onko oppiminen ollut vain pintapuolista. (Kangas & Hämäläinen 2007,15-16.)

Työnopastaja voi soveltaa viiden askeleen mallia tarpeen mukaan. Viiden askeleen mallia ei tarvitse käyttää kaavamaisesti sellaisissa perehdytyksen opastustilanteissa, joissa opettettava suorite on hyvin yksinkertainen ja lyhyt. Malli on erityisesti hyödyllinen suoritteisiin, jotka ovat

monivaiheisia ja vaativat useita toistoja ennen kuin opastettava kykenee muistamaan ja sisäistämään opetetut asiat. (Kangas & Hämäläinen 2007,15-16.)



## 4 PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN

Perehdytyksen ja työnopastuksen tukimateriaalit auttavat sekä perehdytyksen suunnittelua että toteutusta. Perehdytyskansio on perehdytyksen tukimateriaali, joka avittaa työntekijän oppimista, säästää yrityksen resursseja ja edesauttaa tasalaatuisen perehdyttämisen tuottamista. Tässä luvussa käsitellään perehdytyskansion laatimisessa huomioon otettavat seikat sekä produktin rakenne.

Koska perehdytyskansio on produktityyppinen opinnäytetyö, tulee sen laatimisessa ottaa huomioon useita eri toiminnallisen opinnäytetyön erityispiirteitä. Tekstipohjaisen produktin laatimisessa kohdeyleisön huomiointi on ensiarvoisen tärkeää aina toteutustavan valinnasta tekstin sisältöön, kieliasuun sekä ulkoasuun saakka. Produktin toteutustavan valinnassa on myös syytä pohtia missä muodossa produkti julkaistaan ja mitkä ovat käytössä olevat resurssit. Tämän opinnäytetyön produkti pyritään tuottamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti toimeksiantajan olemassaolevia resursseja hyväksikäyttäen. (Vilkka & Airaksinen 2003, 51-52)

James Manktelow kirjoittaa Succesful Induction -artikkelissaan perehdytyksen yleisimmistä virheistä yrityksissä. Perehdytettäviä työntekijöitä haastatellessa selvisi, että työntekijöiden mielestä epäonnistunut perehdytys koettiin usein tietomäärältään ylivoimaiseksi, pitkästyttäväksi tai he kokivat tulleen ”heitetyksi kylmään veteen”, jolloin perehdytettävää ei opasteta juuri millään tavalla. Perehdytyskansion pitääkin olla laajuudeltaan juuri sopiva tarpeeseen. Kansion tulee olla tietomäärältään tarpeeksi kattava, mutta sen pitää samalla olla myös helppolukuinen, visuaalisesti kevyt sekä helposti lähestyttävä lukijalle. (Manktelow 2014, viitattu 30.4.2014)

### 4.1 Produktin julkaisumuoto

Perehdytyskansion kohdalla painotuote on paras ratkaisu, koska se on selkeä, yksinkertainen sekä helppo toteuttaa ja lukea. Perehdytyskansion sivukooksi ja paperilaaduksi valitaan standardi A4-kopiopaperi, joka on yleisin sekä edullisin paperityyppi. Kotimaailman toimipisteiden käytössä on laadukkaat värilasertulostimet, jonka ansiosta perehdytyskansion tulostaminen onnistuu kaikissa toimipisteissä ilman merkittäviä lisäkustannuksia. Tulostimien ominaisuuksien ansiosta myös perehdytyskansion visuaalinen ilme voidaan tehdä näyttäväksi ja miellyttäväksi.

Lopullinen produkti tulee uuden työntekijän käyttöön painettuna versiona, mutta produktin sisältö luovutetaan toimeksiantajalle sähköisenä versiona, jotta yritys voi helposti tulostaa sekä jakaa perehdytyskansioita sisäisesti tarpeidensa mukaan. Koska produkti luovutetaan sähköisessä muodossa, Kotimaailma voi myös päivittää sisältöä jatkossa vaivattomasti.

## **4.2 Typografia**

Typografialla tarkoitetaan tekstin ja kirjainten sopivaa asettelua kirjallisessa teoksessa, jotta teoksen välittämä viesti tavoittaisi lukijansa mahdollisimman hyvin. Typografian valinnoissa tulee ottaa huomioon muun muassa fonttikoko sekä -tyyppi, tekstin asettelu, tekstin väri, otsikointi sekä rivivälit. Perehdytyskansion laatimisen lähtökohtana on lukijaystävällisyys, joten typografia valittiin sen mukaan.

Fonttityyppi valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja valinta kohdistui Exo-nimiseen kirjasintyyppiin, koska Kotimaailma käyttää samaa fonttia markkinointimateriaaleissaan ja se on sekä helppolukuinen että visuaalisesti moderni. Fonttikooksi valittiin 14, jotta tekstiosiot olisivat helppolukuisia, väljiä ja kevyitä silmälle. Fontin koko on kuitenkin tarpeeksi pieni, että sisällön määrä sivua kohden on sopiva. Fontin väriksi valittiin musta, koska se on helppolukuisin väri valkoiselle paperille painettuna.

## **4.3 Tekstiosuuksien ilmaisutapa**

Perehdytyskansion tekstiosuuksien ilmaisutavan valinnassa tulee ottaa huomioon tekstin lukija ja pohtia tapaa, jolla välitettävä viesti saavuttaisi kohdeyleisön mahdollisimman helposti. Produktin ilmaisutapa täten eroaa merkittävästi opinnäytetyön raportoinnissa käytettävästä ilmaisusta. (Vilka & Airaksinen 2003, 129)

Produktin tulevien lukijoiden, eli yritykseen rekrytoitujen uusien työntekijöiden, taustat voivat olla hyvinkin eriäviä, joten käytetty kieliasu ja sanasto tulee valikoida sellaiseksi, että teksti on selkeää ja ymmärrettävää lukijan aikaisemmasta kokemuksesta sekä koulutustaustasta riippumatta. Tekstin kieliasun huomioimisen lisäksi perehdytyskansion sisällössä perustellaan motiivit toimintatapojen takana, jotta työntekijä sisäistäisi uuden tiedon paremmin.

#### **4.4 Visuaalinen ulkoasu**

Kuten muutkin osa-alueet, tekstipohjaisen painotuotteen ulkoasu ja värimaailma tulee olla tarkoitukseen sopiva ja visuaalisesti miellyttävä lukijalle. Perehdytyskansion visuaalinen ulkoasu päätettiin tehdä yrityksen markkinointia ja logoa mukaillen. Kotimaailman markkinointimateriaalien päävärit ovat tummanpunainen sekä valkoinen, jotka valittiin myös perehdytyskansion värimaailmaan. Valkoinen väri tulee dominoivaksi taustaväriksi jo pelkästään painettavan kopiopaperin väristä, joten tuotteeseen lisättiin Kotimaailman logon väriä, tummanpunaista, sivujen yläreunoihin, jolla visuaalisesti miellyttävä kokonaisilme saavutettiin.

Tekijä suunnitteli ulkoasun itse toimeksiantajan hyväksynnällä. Visuaalisia lisätehosteita saatiin Kotimaailman kuvapankkia hyväksikäyttäen; kuvapankista saatiin runsaasti tyylikkäitä sisustus- teemaan liittyviä kuvia, jotka keventävät perehdytyskansion ulkoasua ja tasapainottavat balanssia tekstisisältöön nähden. Toimeksiantajan kuvapankista saatiin myös Kotimaailman logot, joita käytettiin hyväksi kansilehden suunnittelussa sekä tekstisivujen yläpalkeissa. Sivujen alapalkkeihin sijoitettiin perehdytyskansion sivunumerot.

#### **4.5 Tekstisisällön tiedonkeruu**

Toimeksiantajalla ei ole juurikaan dokumentoitua tietoa perehdytyskansion tekstiosuuksien sisältöön, joten tiedonkeruu suoritettiin tiiviissä yhteistyössä Kotimaailman henkilökunnan kanssa. Dokumentoitua tietoa saatiin yrityksen kotisivuilta, markkinointimateriaaleista sekä Kotimaailman franchising-oppaasta, mutta dokumentoidun tiedon osuus koko teoksen sisällöstä muodostui varsin minimaaliseksi.

Valtaosa sisällöstä hankittiin keräämällä henkilökunnalta hiljaista tietoa kokemuksen ja ammattitaidon pohjalta. Tiedonkeruun apuvälineenä käytettiin sanelinta, jolla nauhoitettiin tietoa haastattelumuodossa useita tunteja aihealueista, joiden dokumentointiin ei tarvitse jatkuvaa toimeksiantajan opastusta. Virallista tietojen litterointia ei kuitenkaan suoritettu, vaan nauhoitteiden käyttötarkoituksena oli ainoastaan helpottaa tiedonkeruuta sekä dokumentointia.

Perehdytyskansion aihealueiden vaativimmat osa-alueet, kuten järjestelmien käyttöön liittyvät osiot, laadittiin Kotimaailman toimitiloissa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Järjestelmien

käyttöön liittyvät osiot oli helpompi laatia paikan päällä, koska tekijällä ei ollut merkittävästi aikaisempaa kokemusta Kotimaailman järjestelmien käytöstä. Kuvankaappausten yhdistäminen tekstisisältöön oli myös yksinkertaisempaa, kun osioita laadittiin jatkuvan opastuksen alaisena.

#### **4.6 Produktin rakenne**

Perehdytyskansion rakenne pyrittiin laatimaan loogisessa järjestyksessä eteneväksi. Rakennetta alettiin pohtimaan sisällysluettelon otsikoiden suunnittelun (LIITE 2) kautta. Otsikoista päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Alkuun päätettiin ottaa lyhyt Kotimaailman esittely sekä yrityksen arvot. Produktin alkuun sijoitettiin myös muita yleisperehdyttämisen osa-alueita kuten palkka-asiat, yrityksen sidosryhmien esittelyt, yleisiä toimintatapoja, vinkkejä oman työnteon hallintaan sekä ohjeistuksia mahdollisiin ongelmatilanteisiin työnteossa.

Yleisperehdyttävien asioiden lisäksi produktiin sisällytettiin myös työnopastusta. Työnopastuksen osiot sisältävät ohjeistuksia majoitussopimusten ja varausten laatimiseen sekä tiiviitä opastuksia muiden järjestelmien yleisimpiin suoritteisiin. Työnopastus suoritetaan perehdyttäjän opastuksella, mutta joitain tyypillisiä suoritteita oli hyvä sisällyttää myös perehdytyskansioon. Työntekijä voi esimerkiksi hyödyntää perehdytyskansion ohjeistusta tarkistaakseen oman suoritteensa oikeaoppisuuden.

Toimipisteiden yhteystiedot sekä yrityksen sisäinen puhelinluettelo sijoitettiin produktin viimeisille sivuille. Sijoittelu perehdytyskansion loppuun on hyödyllinen tilanteissa, joissa työntekijän täytyy etsiä esimerkiksi toisen toimipisteen henkilökunnan puhelinnumeroita. Tietoa ei tarvitse etsiä eikä selailla produktista, kun yhteystiedot löytyvät kätevästi kansion viimeisiltä sivuilta ja ovat nopeasti saatavilla.

## 5 PEREHDYTYKSEN SEURANTA

Kun perehdytysjakso käynnistyy ja etenee, työntekijän kehittymistä on syytä valvoa perehdytyksen seurannalla, joka on oleellinen osa perehdyttämisen prosessin kokonaisuutta. Seuranta alkaa perehdytyksen alkaessa ja jatkuu läpi perehdytyksen keston. Seurannalla voidaan valvoa, että perehdyttäminen on suoritettu suunnitelman mukaan, oppimista on tapahtunut ja että perehdytyksen prosessi kehittyy tulevaisuudessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-19.)

Perehdytyksen seurannan tueksi voidaan laatia useita eri työkaluja, joilla perehdytyksen oikeaoppista kulkua, vuorovaikutteista palautteen antamista sekä jatkossa kehittymistä voidaan auttaa. Opinnäytetyön produktin tueksi laadittiin perehdytyksen tarkistuslista (LIITE 3) sekä kehityskeskustelun palautelomake (LIITE 4), joilla perehdytyksen seurantaa voidaan helpottaa.

### 5.1 Perehdytyksen tarkistuslista

Perehdyttämisen suunnittelussa on syytä kirjata ylös kaikki eri aihealueet, joita perehdyttämisyksiköllä tulee käymään läpi. Perehdyttämisen tarkistuslista on oiva työkalu perehdytysjakson etenemisen suunnitteluun. Tarkistuslista on yksinkertainen lomake, jossa on sarake kutakin perehdytyksen asiakokonaisuutta kohden. Perehdyttäjä tekee merkinnän osa-alueen suorittamisesta sekä päivämäärästä, kun kyseinen aihealue on käyty läpi. Tarkistuslista auttaa ennen kaikkea perehdyttäjää pitämään huolen, että kaikki tarvittavat aihealueet käydään perehdytyksessä läpi ja että perehdytys pysyy suunnitellussa aikataulussa. (Österberg 2005, 93-97.)

Opinnäytetyön liitteeksi tulevan perehdytyksen tarkistuslistan (LIITE 3) aihealueet noudattavat pitkälti samaa kaavaa kuin perehdytyskansion aihealueet, mutta aihealueet eroavat osittain. Perehdytyskansiossa käydään työntekoon liittyvät ydinasiat lyhyesti läpi, jotta perehdytettävällä työntekijällä olisi yleistason tietopohja valmiina perehdytettäviin aihealueisiin varsinaisen perehdyttämisen sekä työnopastuksen alkaessa. (Liski & Horn & Villanen 2007, 27-33.)

## 5.2 Kehityskeskustelu ja perehdytyksen palautelomake

Kehityskeskustelu on esimiehen sekä alaisen välinen sovittu tapaaminen, jossa käydään läpi etukäteen suunniteltuja aihealueita työhön ja sen tekemiseen liittyen. Meretniemen (2012, 33-36) mukaan kehityskeskustelun tarkoitus on edistää sekä organisaation että työntekijän tavoitteiden, toiminnan ja kehittymispyrkimysten yhdistämistä. Kehityskeskustelujen eri alalajeja on monenlaisia, mutta perehdytysjakson jälkeinen kehityskeskustelu on luonteeltaan tavoite- sekä arviointikeskustelu.

Perehdytysjakson päätavoite työntekijälle on oppia työskentelemään tehokkaasti ja itsenäisesti omassa toimenkuvassaan sekä kiinteänä osana organisaatiota. Työnantajan tavoite perehdytysjaksolle on vastaavasti tarjota työntekijälle optimaalinen oppimisympäristö ja perehdyttää työntekijä mahdollisimman hyvin. Kehityskeskustelun palautteenanto on täten molemminpuolista, koska keskustelun molemmilla osapuolilla on omat tavoitteensa perehdytyksessä. Kehityskeskustelussa arvioidaan perehdytyksen onnistumista molemmin puolin ja määritetään tavoitteet työsuhteen jatkoa ajatellen. (Meretniemi 2012, 33-36)

Perehdytysjakson jälkeinen kehityskeskustelu on luonteeltaan tavoite- ja arviointikeskustelu. Työntekijän kanssa käydään osa-alue kerrallaan läpi ovatko perehdytysjakson tavoitteet toteutuneet. Samassa keskustelussa voidaan myös käydä läpi työntekijän asenteet, työote, työskentelytyyli ja se, onko toiminta linjassa yrityksen arvojen kanssa. Jos perehdytysjakson oppimisen tavoitteita ei ole saavutettu, on syytä keskustella miksi näin on käynyt ja mitkä asiat ovat johtaneet epäonnistumiseen. Syyt mahdolliseen epäonnistumiseen voivat johtua perehdytyksen epäonnistumisesta tai perehdytettävästä itsestään. Kehityskeskustelussa kartoitetaan myös työntekijän nykyinen osaaminen sekä henkilökohtaiset tavoitteet tulevalle ajanjaksolle. Työnantajan on myös syytä tutustua työntekijän mahdollisiin erikoistaitoihin, koska erikoisosaamisesta voi olla organisaatiolle apua. (Meretniemi 2012, 35-37)

Opinnäytetyössä laadittiin kehityskeskustelun tukimateriaaliksi palautelomake (LIITE 4), jonka työntekijä sekä perehdyttäjä täyttävät ennen kehityskeskustelua. Lomakkeessa kysytään perehdytyksen onnistumiseen, työntekijän tietotaitoon, työyhteisön viihtyisyyteen sekä työsuhteen jatkoon liittyviä kysymyksiä, joihin perehdytettävä vastaa. Esimies täyttää myös oman arvionsa perehdyttämisen onnistumisesta. Lomakkeen vastausten pohjalta on helppo siirtyä itse keskusteluun ja reagoida välittömästi mahdollisiin epäkohtiin. Kehityskeskustelun aikana sovitaan

myös yhdessä tavoitteet tulevalle ajanjaksolle sekä seuraavan kehityskeskustelun summittainen ajankohta. Työntekijän on helpompi toimia ja kehittyä tehtävässään, kun tavoitteet sekä ajanjakso niiden täyttämiseksi on sovittu yhdessä konkreettisesti; samalla työntekijän on helpompi valvoa työntekijän kehitystä seuraavalla ajanjaksolla. (Liski & Horn & Villanen 2007, 25.)

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön kehitystehtävänä oli perehdytyskansion laatiminen Kotimaailma Suomi Oy:n uuden henkilökunnan perehdyttämisen tukimateriaaliksi, joka helpottaisi toimeksiantajan perehdytyksen toteutusta sekä suunnittelua. Aihe valikoitui jo tekijän ammattiharjoittelun aikana, kun toimeksiantajan henkilökunnan kanssa keskustellessa tarve perehdytyskansiolle ilmeni. Prosessin suurimmat haasteiksi muodostuivat tietosisällön rajaaminen sekä ajankäyttö niin teoriassa kuin produktissakin.

Teoriaosuus laadittiin aihepiirin lähdekirjallisuutta hyväksikäyttäen. Teoriassa perehdytyksen prosessi käydään läpi kokonaisuudessaan aina lainsäädännön määrittämisestä lähtökohdista perehdytyksen onnistumisen seurantaan saakka. Uuden työntekijän perehdyttämisessä käytännön toteutus on koko prosessiin kriittisin vaihe, joten oli oleellista sisällyttää tietopohjaan myös toteutukseen liittyvää ohjeistusta, jota toimeksiantaja voi hyödyntää perehdyttämisessä. Perehdytyksen toteutus vaatii toimeksiantajan sitoutumista toimiakseen, joten teoriassa pyrittiin painottamaan sitoutumisen tärkeyttä. Teoriaosuutta laatiessa tekijälle ilmeni kuinka tärkeää suunnittelu ja organisointi onkaan perehdyttämisessä. Henkilökohtaisten kokemusten perusteella ilmeni myös samanaikaisesti, että kuinka heikosti perehdytys suunnitellaan ja organisoidaan useimmilla työpaikoilla; monissa tapauksissa perehdytystä ei ole huomioitu millään tavalla ja se suoritetaan ilman minkäänlaista struktuuria.

Teoriaosuuden tietosisältö ja valitut menetelmät tuli valita toimeksiantajalle sekä käytössä oleville resursseille sopiviksi. Koska toimeksiantajayritys on henkilöstömäärältään pieni, perehdytyksen sekä työnopastuksen mallit sekä suunnittelu tuli rajata menetelmiin, jotka olisivat tehokkaita, mutta eivät vaatisi merkittäviä resursseja toimeksiantajalta. Valittuja menetelmiä sovellettiin ja yhdisteltiin paikoittain, jotta teoria sulautuisi yhdeksi toimeksiantajalle räätälöidyksi kokonaisuudeksi. Teoria-osuuden tiedonkeruu sekä raportin laatiminen oli haastavampi tehtävä, mitä tekijä oletti. Ajankäytön arvioinnissa tehtiin karkeita aliarviointoja, jotka venyttivät raportin valmistumista.

Produktin laatiminen oli teoriaosuuden tavoin haastavaa sisällön valikoimisen puolesta. Perehdytyskansion tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle tietopohja, josta toimeksiantajan on helppo lähteä toteuttamaan käytännön perehdytystä. Produktin tietosisällön valikoimisessa oli tärkeää, että työntekijä saisi yleiskäsityksen kaikista työkuvaan liittyvistä aihealueista.



Haasteena oli tietosisällön rajaaminen siten, että tieto ei etenisi liian yksityiskohtaiseksi, jotta se olisi helppo sisäistää. Perehdytyskansion täytyi olla tietosisällöltään yleisesti kattava sekä pituudeltaan sopivan lyhyt, ettei tietosisältö tuntuisi liian laajalta ja ylivoimaiselta perehdyttävälle. Perehdytyskansiossa onnistuttiin rajaamaan tieto yleiselle tasolle sekä kaikkiin toimipisteisiin sopiviksi.

Tekijän työkokemus toimeksiantajan palveluksessa ammattiharjoittelun pohjalta oli etu produktin laatimisessa; etuna oli samalla myös työkokemuksen lyhyt pituus, jolloin tekijän oli helppo seurata toimeksiantajan perehdytystä sekä käytäntöjä ulkopuolisen näkökulmasta ja nähdä prosessi yrityksen ulkopuolelta. Perehdytyskansio oli määrä toteuttaa ilman merkittäviä resursseja; tavoitteessa onnistuttiin eikä kuluja syntynyt.

Produktin laatimisessa haasteeksi muodostui ajankäyttö. Toisin kuin teoriaosuudessa, produktin laatimisessa myös toimeksiantajan aikataulut vaikuttivat työn etenemiseen. Yhteistä aikaa ei aina löytynyt, mutta käytettävissä oleva aika onnistuttiin käyttämään tehokkaasti. Sanelinta käytettiin tiedonkeruun apuvälineenä aktiivisesti, jolloin tapaamisilta saatiin reilusti aineistoa perehdytyskansion tietosisältöä varten tallennettuna. Sanelimen käyttö helpotti myös perehdytyskansion tietosisällön koostamista, koska tietoa pystyi toistamaan ja sisällöstä oli helppo löytää olennaiset ajatukset sekä yleiset suuntaviivat. Tiedon litterointi osoittautui kuitenkin ajallisesti haastavaksi, koska litterointiin kuluvan ajan määrä aliarvioitiin.

Perehdytyskansiolle onnistuttiin luomaan visuaalisesti kevyt ja miellyttävä ilme; täten produkti on helppolukuinen ja tieto on helposti sisäistettävissä, kun se on tiivistä esitettyä olennaisimmat asiat huomioiden. Produktiin oli hyödyllistä sisällyttää tyypillisimpien työsuoritteiden opastus, jotta työntekijä voi tutustua suoritteisiin etukäteen ja käyttää perehdytyskansion opastuksia hyödykseen myös perehdytysjakson aikana. Perehdytyskansioon sisällytettiin myös yrityksen sisäiset yhteystiedot sekä muun muassa palkanmaksuun liittyvien asioiden selvittäminen. Toimeksiantajan on helpompi aloittaa käytännön perehdyttäminen sekä työnopastus, kun työntekijä on tutustunut perehdytyskansioon etukäteen.

Opinnäytetyö oli prosessina haastava, mutta samalla mielenkiintoinen. Työlle asetut tavoitteet saavutettiin, mutta projektin ajallisten tavoitteiden kanssa jouduttiin tekemään kompromisseja, koska työn laajuus sekä työhön tarvittava aika aliarvioitiin lähtökohtaisesti. Opinnäytetyön tekeminen oli ennen kaikkea opettava prosessi. Tekijä oppi, että itsenäisesti toteutettavan työn punainen lanka on säännöllinen työskentely, vaihteittainen eteneminen sekä omistautuminen

projektille. Työn alkuvaiheessa projektin työstämisen kynnyks oli korkealla, koska prosessi tuntui kokonaisuutena ylivoimaiselta. Työ eteni huomattavasti vaivattomammin, kun välitavoitteita osattiin asettaa ja opinnäytetyötä työstettiin säännöllisesti. Säännöllisen työskentelyn myötä projektille oli helpompaa omistautua, kun välitavoitteista siirryttiin seuraaviin viipymättä. Oman asennoitumisen kautta opinnäytetyön teko muuttui entistä vaivattommaksi; opinnäytetyön prosessin toteuttaminen tehtiin lähtökohtaisesti itselle liian vaikeaksi, joka hidasti etenemistä merkittävästi. Tekijä sai opinnäytetyöprosessista arvokkaan opetuksen siitä, että itsenäisessä työskentelyssä tulee olla kurinalainen, pitkäjänteinen ja työntekoa ei tule missään nimessä vältellä sen tuntuessa ylivoimaiselta. Tekijän menetelmät, asenteet, rutiinit sekä työmoraali tulevat olemaan huomattavasti parempia, jos samankaltaisen projektin toteuttaminen tulee eteen tulevaisuudessa.

Toimeksiantajalla on mahdollisuus hyötyä opinnäytetyön produktista sekä sen tukimateriaaleista myös jatkossa, mutta yrityksen henkilökunnan tulee sitoutua perehdytyksen prosessinomaiseen toteuttamiseen. Tekijän omakohtaisten kokemusten perusteella voidaan sanoa, että Kotimaailma on esimerkkitapaus nykyaikaisesta ja tehokkaasta organisaatiosta, joten ei ole mitään syytä epäillä, etteikö opinnäytetyön produktia käytettäisi hyödyksi tulevaisuudessa oikeaoppisesti. Perehdytyksen tukimateriaaleista voidaan saada merkittäviä hyötyjä uuden henkilöstön perehdyttämisessä ja tukimateriaalit vähentävät muun perehdytyksen sekä työnopastuksen tarvetta. Opinnäytetyön produktilla voidaan luoda ”kivijalka” perehdytyksen käytännön toteuttamiselle; yleisperehdytys ja työnopastus hoituvat nopeammin ja vaivattomammin, kun työntekijällä on jo produktin lukemisen myötä yleiskäsitys perehdytyksen aihepiireistä. Jotta produktia voitaisiin hyödyntää mahdollisimman pitkään, tulee sen sisältöä myös päivittää jatkossa. Käytettäviä ohjelmistoja ja järjestelmiä tulee toimeksiantajalle jatkuvasti lisää ja talon sisäiset käytännöt myös muuttuvat ajan saatossa; jos perehdytyskansiota ei päivitetä säännöllisesti, tieto vanhenee hyvin nopeasti. Produkti luovutetaan toimeksiantajalle sähköisenä versiona, jota voidaan päivittää ja muokata jatkossa vaivattomasti.

## LÄHTEET

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Nykypaino Oy.

Kotimaailma. 2013. Kotimaailma-yrittäjäksi. Viitattu 13.11.2013.

<http://kotimaailma.com/kotimaailma-yrittajaksi/>

Kupias, P. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. 1. painos. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334.

Leino, S. 2013. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Viitattu 13.11.2013.

<http://www.ts.fi/ mielipiteet/lukijan+kolumni/489718/Hyva+perehdyttaminen+on+kaikkien+etu>

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Liski, M & Horn, S & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys-opas: Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä. 1. painos. Lahti: Esa Print Oy.

Manktelow, J. 2014. Succesful Induction. Viitattu 30.4.2014.

[http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM\\_99.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_99.htm)

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. 1. painos. Talentum Media Oy.

Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos. Tampere: Taurus Media.

Taylor, J & Stern, G. 2009. Trouble with HR: An Insider's Guide to Finding and Keeping the Best People. 1. painos. New York: AMACOM Books.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vuokramaailma. 2013. Viitattu 13.11.2013. <http://vuokramaailma.com/index.pl>

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

**kotimaailma**  
kalustettuja asuntoja

## PEREHDYTYSKANSIO



## SISÄLLYSLUETTELO

Kotimaailman esittely.....	3
Yrityksemme arvot.....	4
Palkka-asiat.....	5
Tietojenkäsittely.....	7
Asiakkaat.....	8
Yhteistyökumppanit.....	10
Vinkkejä oman työnteon hallintaan.....	13
Ongelmatilanteet.....	16
Asuntojen kunnossapito ja laatutaso.....	19
Sähköposti- ja puhelinetiketti.....	22
Sisäinen rahaliikenne.....	23
Viranomaisyhteistyö.....	24
Majoitussopimusten laatiminen & asunnon luovutus .....	25
Kotiraha.....	30
Järjestelmät.....	31
Toimipisteiden yhteystiedot.....	42
Sisäinen puhelinluettelo.....	43

## Perehdytyksen tarkistuslista

Työntekijä: \_\_\_\_\_

Perehdytettävä aihealue	Päivämäärä	Perehdyttäjän nimikirjaimet
<b>Kotimaailman esittely: Historia, arvot, tapa toimia, henkilöstö, yhteystiedot, toimipisteen tilat</b>		
<b>Palkka-asiat</b>		
<b>Oman työn hallinta, työajat, tauot, sairauspoissaolot, lomat</b>		
<b>Asiakkaat ja yhteistyökumppanit</b>		
<b>Rahan ja asiakastietojen käsittely</b>		
<b>Asiakaspalvelu: varaukset, tarjoukset, sähköposti- ja puhelinetiketti</b>		
<b>Asuntojen luovutukset</b>		
<b>Asuntojen kunnossapito &amp; laatutaso</b>		
<b>Järjestelmät - Timeworks</b>		
<b>Järjestelmät - Booking.com</b>		
<b>Järjestelmät - Ostrovok</b>		
<b>Järjestelmät - Red Apple Apartments</b>		
<b>Järjestelmät - Intra</b>		
<b>( Vuokramaailma: toimeksiannot, esittelyt, avainten luovutukset, Vuokraovi.com, luottotiedot )</b>		

## Kehityskeskustelun palautelomake

Työntekijä: \_\_\_\_\_

### Työntekijä täyttää

1. ) Miten arvioisit perehdytyksesi onnistumista kokonaisuutena?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ) Koetko, että perehdytysjakson kesto ja kattavuus oli riittävä?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ) Tunnetko, että joitain aihealueita perehdytettiin liikaa / liian vähän?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ) Oliko Kotimaailman perehdytyskansiosta apua oppimisessa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. ) Koetko, että tietotaitosi on riittävä itsenäiseen työskentelyyn perehdytysjakson jälkeen? Jos ei, perustele.



6. ) Kuinka olet sopeutunut työyhteisöömme?

7. ) Kehitysehdotuksia käytäntöihimme?

---

## Esimies täyttää

Työnantajan arvio perehdytysjaksosta:

Kehitettävät osa-alueet:

---

## Sovitaan kehityskeskustelussa

Seuraava kehityskeskustelu: \_\_\_\_\_

Tavoitteet tulevalle ajanjaksolle: